

Brigitte Hausinger & Karin Lackner

Editorial



Supervision
Mensch Arbeit Organisation
Band 3 (2015), Seite 2–3
Psychosozial-Verlag



Impressum

supervision - Mensch Arbeit Organisation

www.zeitschrift-supervision.de

Herausgegeben durch Prof. Dr. Winfried Münch und
Prof. Dr. Wolfgang Weigand

Erscheint viermal im Jahr

ISSN 1431-7168

Vertrieb durch den Psychosozial-Verlag

Die Einschätzungen und Schlussfolgerungen der Autor_innen zum Thema dieses Heftes könnten nicht unterschiedlicher sein.

So argumentiert **Ronny Jahn** beispielsweise, dass der Ausschluss des Scheiterns eine Deprofessionalisierung von Beratung bedeute. Autonome Lebenspraxen können die Möglichkeit des Scheiterns nicht ausschließen. Beratung ist eine Profession, deren Scheitern oder Erfolg nicht normativ zu beantworten ist, sondern sich eher aus dem notwendigen Selbstanspruch ergibt. Professionelle Berater_innen zeichnen sich durch ein bewusstes Wissen *um* und eine Einsicht *in* die Grenzen ihrer Möglichkeiten aus.

Harald Wirbals fächert die Vielfältigkeit des Scheiterns auf. Für ihn gehört das Scheitern zur supervisorischen Realität. Er skizziert in Fallvignetten exemplarisch Situationen des Scheiterns. Er fragt nach den spezifischen Ursachen für die negative Eskalation in diesen Situationen und beschäftigt sich mit den inneren Prozessen des Supervisors, die das Scheitern begleiten.

Ruth Lerchster beschreibt anhand zweier Fallbeispiele, wie Beratungsprozesse an der Organisation scheitern. Die höheren Orts abgeblockten und beendeten Beratungen enttäuschen nicht nur die Hoffnung derer, die sich auf einen Beratungsprozess eingelassen haben. Die Ergebnisse werden nicht wirksam, wenn relevante Player in der Organisation nicht bereit sind, an der Beratung teilzuhaben.

Katharina Münch beschreibt die auffallende Präsenz des Scheiterns am Arbeitsplatz Jobcenter. Immer mehr Bundesbürger erleben schmerzhaft, wie schnell Einzelne, die nicht (mehr) mithalten können, an den gesellschaftlichen Rand rutschen und als gescheitert gelten. In ihrem Artikel bezieht sich Katharina Münch auf Erstgespräche im Bereich der Arbeitsmarktintegration in einem Jobcenter.

Liebe Leserin, lieber Leser!

Gescheiterte Beratungsprojekte zu „outen“ fällt uns Berater_innen nicht leicht. Nicht nur exponieren wir uns vor der gesamten diese Zeitschrift lesenden Kollegenschaft, wir könnten auch bei Kund_innen und Klient_innen einen „Nachgeschmack“ hinterlassen. Andererseits sind zurzeit die Berichten über gescheiterte Beratungsfälle und die Schilderung von Scheiternsszenarien ziemlich populär. Als zeuge es von einer gewissen Stärke und Potenz, erlebtes und produziertes Scheitern öffentlich zu machen. Da muss man schon von sich überzeugt sein.

Unter Kolleg_innen braucht es Anlaufzeiten, bis man sich an das Scheitern heranwagt. Bis dahin versucht man, nach Gründen zu suchen, die außerhalb der eigenen Beratungstätigkeit liegen, die man für das Scheitern verantwortlich machen könnte. Widerstand seitens des Klientensystems, fehlende Mittel, Angst vor Veränderung, um nur einige nach außen verlagerte Gründe zu nennen. Vielleicht brauchen Berater_innen die gegenseitigen Versicherungen, dass man sein Bestes gegeben habe und überhaupt, habe man nichts falsch gemacht, würde man es beim nächsten Mal wieder so tun.

Die hier vorliegenden Beiträge berichten in einer erstaunlichen Offenheit von Beispielen des Scheiterns. Die Reflexionen und Analysen der verschiedenen Fallgeschichten zeigen ein breites Spektrum von Möglichkeiten auf, an denen Beratung scheitern kann. Mal ist man an der eigenen persönlichen Disposition gescheitert, an der Ungeduld oder an der Planung. Die Beiträge zeugen u. a. von der Bereitschaft jener Personen und Professionalist_innen, deren wichtigstes Instrument die Reflexion ist, wie sehr diese Profession dazu neigt, sich selbst für Erfolg oder Scheitern verantwortlich zu machen.

Beratungen scheitern jedoch auch immer wieder mal an der Organisation, die einen Beratungsprozess nur bis zu einem gewissen Maß zulässt und selbst nicht zum Thema gemacht werden möchte, obwohl die Beratung das Problem durchaus in der Organisation verortet hatte.

Hellmut Santer differenziert zwischen wahrgenommenem Scheitern und/oder Erfolg aus der Sicht von Klient_innen und Berater_innen; Sichtweisen, die durchaus unterschiedlich sein können und Erfolg oder Scheitern in die Bewertungsinstanz der Betrachter_innen verweisen. Durch die Verknüpfung beteiligter Subsysteme (Klient_innen und Berater_innen) und des wahrgenommenen Erfolgs oder wahrgenommenen Scheiterns entstehen unterschiedliche Sichtweisen auf ein und dieselbe Beratungssituation. Scheitern wird relativiert und aus der individuellen Umklammerung seitens der Berater_innen herausgelöst.

Der Titel des Beitrags von **Karin Lackner** kündigt an, dass es in der Beratung kein Scheitern gibt. Sie unterscheidet Beratung von Beziehungen, die sie als Kernelemente von Beratung identifiziert. Beziehungen können in die Brüche gehen oder gar nicht erst zustande kommen. Beratungsprozesse sind Reflexionsgeschehen – auch über gescheiterte Beziehungen. Insofern scheitert nicht die Beratung, wohl aber die Beziehung.

Alle Beispiele in diesem Heft erzählen von gescheiterten *Beratungsbeziehungen* zwischen Personen und/oder Systemen.

Unser Sprachgebrauch suggeriert uns, dass wir, die Berater_innen, gescheitert sind („Ich bin gescheitert“). Als „berufsdeformierte“ Reflexionswesen suchen wir die Gründe für das Scheitern zunächst bei uns selbst und übersehen dabei, dass Beratung als transzendentes Ereignis den Rahmen bietet für erfolgreiche oder gescheiterte Beratungsbeziehungen.

Diese Differenz zwischen der Beratung selbst und der Beratungsbeziehung könnte der rote Faden sein, der sich durch die einzelnen Texte zieht, und könnte ein gemeinsamer Nenner von zwei scheinbar unüberbrückbaren Gegensätzen – „Beratung scheitert – Beratung scheitert nicht“ – sein. Beratung scheitert an Beziehungen oder, anders formuliert, es sind die Beziehungen, die scheitern, nicht die Beratung an sich. Denn jede Reflexion, die in einer Entscheidung mündet (z. B. Beendigung des Beratungsprozesses), ist Ergebnis einer erfolgreichen Beratung, auch wenn das Ergebnis nicht mündet. Dass die Qualität der

Reflexionsarbeit unterschiedlich sein kann, ändert nichts an der Tatsache, dass sie stattfindet. So gelesen, tun sich in den einzelnen Beiträgen eine Reihe von Beziehungen auf, die das Beratungsgeschäft determinieren: Berater_innen zu Klient_innen, Auftraggeber_innen, Gruppen, Organisationen, Kulturen, u. a. m.

Im freien Beitrag setzt sich **André Schröter** mit der Frage „Wann ist es Zeit für einen Wechsel der Supervisorin/des Supervisors?“ auseinander. Er hat im Raum Leipzig eine Studie durchgeführt und die Aussagen von Supervisor_innen und sozialen Organisationen verglichen. Auch hier geht es um Beziehungen, die, durch die „Zeitbrille“ betrachtet, den Beratungsprozess fort-schreiben.

Brigitte Hausinger und Karin Lackner